

博 士 学 位 論 文

論文内容の要旨

および

審査結果の要旨

平成 29 年度(2017 年)授与

高 千 穂 大 学

序

本号は学位規則(昭和 28 年 4 月 1 日文部省令第 9 号)第 8 条による公表を目的として、平成 29 年度(2017 年)に本学において博士の学位を授与した者の論文内容の要旨および論文審査の結果の要旨を収録したものである。

目 次

学位の種類	学位記 番号	氏 名	論文課題	頁
博士 (経営学)	甲第 20 号	熊倉 雅仁	マーケティング 2025 ～オムニチャネルマーケティング 戦略～	1

論文提出者	熊倉 雅仁
学位の種類	博士(経営学)
報告番号	甲第 20 号
学位授与の年月	平成 30 年(2018 年)3 月 20 日
学位授与の要件	学位規則(昭和 28 年 4 月 1 日文部省令第 9 号) 第 4 条第 1 項該当
学位論文題名	マーケティング 2025 ～オムニチャネルマーケティング戦略～
審査委員	(主査)高千穂大学教授 新津 重幸 (副査)高千穂大学教授 鈴木 一成 (副査)高千穂大学教授 竹内 慶司

I. 博士学位請求論文の要旨

題 目：マーケティング 2025
～オムニチャネルマーケティング戦略～

提出者：熊倉 雅仁

近年、ICT の進展とスマートフォンの普及は、顧客の購買行動に変革をもたらした。顧客は実店舗、ネット店舗、テレビやカタログでの通販、SNS など、すべてのチャネルを通じたコンタクトポイントから同質の商品、サービスの提供を受けることができる。実店舗中心の従来型ビジネスでは、限定的なエリア内で能動的に接点を持てる顧客との対面取引が主であるため、顧客とのコンタクトポイント拡大には限界があった。また、対面チャネル中心においては、あらゆるチャネルで顧客情報や応対履歴、提案実施状況などをリアルタイムで共有していないため、初対面の顧客との情報収集について、一からヒアリングを実施する必要がある、提案から購入までに相応の時間を費やすこととなる。ネット店舗などの非対面チャネルの出現によって、「リアル」と「バーチャル」の融合により、顧客とのコンタクトポイントは飛躍的に拡充することが予想され、すべての顧客に対して One to One での最適提案の継続的实施が実現可能となる。

本博士論文では、市場構造の変化や技術革新、購買行動の変革が小売業態の変革、流通構造の変革をもたらし、もはや、オムニチャネルマーケティングなくして企業は生き残れない時代に突入していることを明らかにする。

第1章では、マーケティングの概念の誕生から、オムニチャネルマーケティングの概念に辿り着く直前までを振り返り、これまでマーケティングがどのように変革を遂げてきたのかを明らかにした。マーケティングの概念や手法の変遷を振り返り、時系列に俯瞰して考察することで、マーケティングの革新の方向性を導き出していく。

マーケティングの起源については諸説あるが、1908年の米国フォード・モータース社の成功例をもって、近代マーケティングの誕生といわれている。大量生産、大量消費の生産体制を可能にし、販売力にも長け、T型フォードが大ヒットした。近代マーケティングが日本にもたらされたのは、1955年、経団連元会長の石坂泰三がアメリカ訪問のなかで、先進的なマーケティングを視察し、必要性の認識を感じたのが発祥とされている。高度成長時代の黎明期である1950年代半ばにアメリカからマーケティングが導入された。アメリカにおけるT型フォードの量産化の時代と日本における高度成長時代の背景が合致したものと考えられる。マーケティングが誕生してから100年余りが経過し、その概念や手法は時代の背景とともに変化を遂げている。時代は、1950年代から1970年代にかけて少品種大量生産、大量消費／モノ不足から、1980年代から2000年代にかけて多品種少量生産、少量消費／モノ余りへと変遷した。そして、2000年代以降、時代背景のテーマは新たな価値創造へと移った。その間にメディアは、テレビ、ラジオ、新聞、雑誌のマスメディアから、インターネット、ソーシャルメディアへと移り変わっていった。

1935年、米国マーケティング協会（AMA）は、マーケティングの定義について、「マーケティングとは、生産から消費まで財とサービスの流れに相關する事業活動を含むものである」（AMA,1935）と最初に発表した。生産者から消費者または利用者に対して、効率的に商品、サービスの流れを相關させる事業活動としている。1948年・60年には、AMAは

マーケティング概念を「マーケティングは、生産者から消費者あるいは利用者に、商品およびサービスの流れを方向づける種々の企業活動の遂行である」(AMA,1960)と表現した。この定義においては、マーケティングは企業活動の遂行であるとしている。生産者から消費者または利用者に対して、製品、流通、プロモーション、価格を組み合わせ、商品、サービスの流れを方向づけるとしている。1985年のAMAのマーケティング概念の定義は、「マーケティングは、個人や組織の目的を満足させる交換を創造するために、アイデア、商品やサービスの概念化、価格設定、促進、流通を計画する過程である」(AMA,1985)としており、「製品(Product)」「価格(Price)」「プロモーション(Promotion)」「流通(Place)」のマーケティングミックス4Pの概念が中心となっている。21世紀に入った2004年、AMAは「マーケティングとは、組織とステークホルダー(利害関係者)にとって有益となるように、顧客にたいして価値を創造・伝達・提供し、顧客との関係性を管理したりするために行われる組織的な活動とその一連の過程である」(AMA,2004)とマーケティングを定義した。それから3年足らずの2007年には、AMAは「マーケティングとは、顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値ある提供物を創造・伝達・交換するための活動であり、一連の制度、そしてプロセスである」(AMA,2007)とマーケティングの新定義を発表した。顧客に提供するのは、単なる商品、サービスではなく、それに加えて商品、サービスを使用する付加価値を提供することである。従来からのマスマーケティングから個人へのダイレクトマーケティングを重視し、マーケティングミックス4Pの概念はなくなっている。また、「顧客との関係性を管理」し、「顧客にたいして価値を創造・伝達・提供し」としており、顧客とのリレーションや付加価値の提供、コミュニケーションの概念が新たに盛り込まれている。

1900年代前半、企業はいかに効率的に生産活動を行うかという生産性を追求した。その後、商品、サービスそのものの質の向上を目指した。いわゆる製品価値の追求である。1900年代半ばに入ると、技術革新による大量生産の実現と顧客の所得水準の上昇によって、大量生産した商品、サービスを効率よく販売する活動の強化を追求した。1900年代半ば以降、社会、経済は成熟化し、顧客のライフスタイルが多様化すると、顧客ニーズの追求が中心となってくる。近年、企業が社会全体に与える影響が大きくなり、社会的責任、社会貢献が重視される時代に入り、企業の社会性が追求されるようになった。そのような社会、経済環境変化を背景にAMAのマーケティングの定義は、商品、サービスの価値重視から、顧客との関係重視、社会との関係重視へと変化している。

アメリカの経営学者フィリップ・コトラーは、マーケティングの概念を、製品中心のマーケティングから、顧客中心のマーケティングを経て、価値主導のマーケティングへと進化したとしている(P・コトラー,2010)。

製品中心のマーケティングの時代、いわゆる、マーケティング1.0では、商品、サービスそのものの価値が優れていることが重要であり、優れた商品、サービスを顧客に販売することを追求することであった。顧客ニーズが多様化、高度化し、商品、サービスが優れて

いるだけでは顧客が振り向かなくなる時代に入ると、顧客中心のマーケティング、つまり、マーケティング 2.0 の考え方が重要性を増す。つまり、顧客ニーズに適った差別化された商品、サービスを提供しなければならないという考え方である。近年、顧客はさらに、企業が掲げる経営方針やビジョンなどの社会との関係性にも企業の価値を見出すようになってきている。それがマーケティング 3.0 である価値主導のマーケティングとなって、マーケティングの考え方、概念の軸足を変えてきたと述べている。

モノ不足の時代、企業主導の環境下においては、企業のメッセージを誰でもいいから伝えるマスマーケティングが有効であった。探索的な分析とマスコミュニケーションの実践で、市場シェア拡大を狙ってモノを作って売る場合には効果的である。セグメントマーケティングは、検索的な分析とマスコミュニケーションの実践に加えて、ある特定の顧客グループに対して特別なメッセージを伝える戦略である。あるグループにフォーカスしたメッセージを伝えることによって、より効率性を追及している。その後、モノ余りの時代、顧客主導へと環境が変化するにつれて、モデリングやセグメントを利用した顧客とのコミュニケーションにフォーカスするターゲットマーケティングの段階に入り、顧客一人ひとりの行動パターンをベースに個別化されたコミュニケーションを実施するイベントベースドマーケティングへと進化していった。ダイレクトマーケティングは、企業が発信するメッセージを誰でもいいから伝えつつ、ある特定のグループに対して特別なメッセージを伝え、さらにモデリングやセグメントを利用して、顧客とのコミュニケーションにフォーカスする。イベントベースドマーケティングは、顧客の就職や結婚などのイベントにあわせて、最適なタイミングで最適な商品、サービスを提案する。企業が発信するメッセージを誰でもいいから伝えつつ、ある特定のグループに対して特別なメッセージを伝えて、モデリングやセグメントを利用して顧客とのコミュニケーションにフォーカスをし、さらに顧客一人ひとりの行動パターンをベースに、イベントをトリガーにして個別化されたコミュニケーションを実施する。そして、今日、顧客は十分な情報を持っており、顧客ニーズは多種多様である社会においては、チャネル横断的に顧客ニーズを把握し、リアルタイムでコミュニケーションを実施するチャネルインタラクティブリアルタイムマーケティングへと更なる進化が求められる。チャネルインタラクティブリアルタイムマーケティングは、チャネル横断的に企業と顧客の双方向のコミュニケーションを行う。チャネルインタラクティブリアルタイムマーケティングは、それぞれのマーケティングコミュニケーション戦略で構成される「検索的な分析とマスコミュニケーション」、「あるグループにフォーカスしたメッセージにてマーケティングの実施」、「モデリングなどを使用し、あるグループ別にダイレクトマーケティングの実行」、「イベントをトリガーにして顧客とコンタクト」、「すべてのチャネルにて一貫した双方向的コミュニケーションをリアルタイムで実行」の5つの要素を均等に取り入れたマーケティング手法を構築する必要がある。これまでのマーケティング戦略の構成要素を複合的に取り入れて、チャネルインタラクティブリアルタイムマーケティングを実践し、すべてのチャネルをシームレス、かつ、横断的に俯瞰して顧客

ニーズを把握してリアルタイムに双方向、対話的コミュニケーションを実施することによって、オムニチャネルマーケティングを実現することができる。

第2章では、小売業における百貨店業態、GMS 業態、カテゴリーキラー業態、SM 業態、コンビニエンスストア業態、EC（電子商取引）業態の各業態のそれぞれの変革、革新の動向を確認し、小売業におけるオムニチャネル業態の誕生の過程を考察する。

百貨店の業態は、1904 年の三越呉服店による「デパートメントストア宣言」により始まった。高度経済成長期に人々の生活が豊かになり購買行動が活発になっていくなかで、百貨店は、小売業の華々しい業態のリーダー的存在として顧客の購買意欲を掻き立てるような取扱商品群の拡大や最先端の情報の発信により、それまでの家業的商業から抜け出して繁栄を続けた。しかし、1990 年代に入り社会や経済が成熟すると、百貨店を取り巻く環境は激変し、小売業態が多様化するにつれて百貨店の地位は下がっていった。1990 年初めのバブル崩壊後からは、長期不況による消費の低迷や、スーパーマーケットや GMS、カテゴリーキラーの出現により百貨店の売上高は停滞していった。

百貨店の仕入形態である消化仕入に構造上の問題があった。売上高が停滞し始めると、消化仕入に耐えられるのは、大手メーカーに絞られていき、結果として、品揃えが似通い始め、各百貨店とも個性を失った。同時に、モノ不足からモノ余りへと時代が進むにつれ、顧客の購買行動が、周囲が買うから自分も買うという行動から、顧客にとって価値のあるものを厳選して、真に必要なものだけを買うという行動に価値観が変化した。従来からの百貨店の仕入構造は制度疲労を起こしており、顧客の購買行動、価値観の変化への対応ができず、業界全体が活力を失った。また、百貨店のサービスは人的付加価値にあるといえる。それがバブル当時、単に商品を売りつける売り子だけの存在で成り立ってきたことに今日の不幸がある。そしてこの点の百貨店の再生は大変むずかしい。なぜならば百貨店の社員だけの接客業革（クレンネス、欠品防止、品質・鮮度、POP、値札、フレンドリーなどの基本管理）ですまないからだ（新津,1995）。

今後、百貨店業態は、小売業である独自性を発揮するための自主編集売り場運営の強化と、コンサルティング、対面販売の強化により、顧客満足の向上を目指していく必要がある。

GMS の業態の誕生は、1957 年の「主婦の店ダイエー」の創業に遡る。ダイエーは、日用雑貨品、衣料品、食料品等の取扱いによるワンストップショッピングを特徴として、店舗の大型化と多店舗展開により GMS 業態を構築した。ダイエーをはじめとして、イトーヨーカ堂、ジャスコ（現・イオン）などが、百貨店に対抗して店舗を展開した。1972 年、ダイエーは、百貨店業態の雄である三越を抜き、小売業売上高 1 位の座を獲得し、GMS は小売業態の主役の地位を確立した。GMS 業態の成長戦略は、人口増加、都市郊外、地方での核家族の増加、モータリゼーションの進展などを背景に、新規出店による規模の利益を追求してバイイングパワーによって仕入先との取引条件を有利に進め、ローコストオペレー

ションによる低価格の商品、サービスの提供を実現することにあつた。1990 年に入ると、GMS 業態を支えた郊外居住、核家族、標準的な中流ライフスタイルが変化し始めた。また、顧客の購買行動は、価格主導から価値主導へと変化するなかで、安さ追求だけの GMS のマーチャンダイジング力は低下し始める。GMS が百貨店に対抗して品揃えや若干の低価格での商品、サービス提供に奔走している間に、多様化、高度化する顧客ニーズを深掘りできる品揃えの深さと品質、安さを追求するカテゴリーキラーにマーケットプレースを奪われる。大量生産、大量消費の時代、GMS は百貨店に近い品揃えで、若干の低価格で商品、サービスを提供することで業態の地位を確立したが、顧客の購買行動が成熟した 2000 年代半ばには、カテゴリーキラー業態の出現やコンビニエンスストア業態の発展などを背景に衰退期へと突入した。

GMS 業態は、ポイントカードやクレジットカードによって得られた購買、決済データのビッグデータの積極活用で活路を見出すなどの生き残りをかけた変革に迫られている。毎日食品を買っている顧客が、一緒にどんな商品を買っているか調べることで、これまで見えなかった顧客の購買行動が見えてくる。クロスセールスによる購買確率の高い商品、サービスのフロアを隣接させたり、品揃えを強化するなど、売り場の配置や商品の品揃えに有効に活用ができ、ワンストップショッピングの強みを発揮することができる。商圈が飽和状態にあるなかで、ビッグデータの活用により、マーチャンダイジング力を高める取組みが極めて重要となる。商品そのものを販売するのではなく、顧客の視点に立って、顧客の求めるものを販売する小売業への原点回帰が求められている。

1990 年代に入ると、ヤマダ電機、ヨドバシカメラに代表される家電量販店やニトリに代表される家具専門店、ユニクロ、しまむらに代表される衣料専門店などのカテゴリーキラー業態が台頭してくる。

家電量販店は、高度経済成長期、1990 年代バブル崩壊後、景気減速から個人消費の低迷により、顧客の低価格志向が進むにつれて市場シェアを拡大した。近年、ICT の進展により、顧客が容易に情報を収集できるようになり SNS などを通じて安い商品をいつでもどこでも買えるツールを手に入れると、家電量販店の価格競争は加速する。EC（電子商取引）が拡大するなか、家電量販店ではショールーミング現象が起き、顧客は家電量販店の店舗で商品の実物を見て説明を聞いたうえで、価格比較サイトで最安値の商品をネットで購入するようになっている。このような現象を背景に、家電量販店業態は、O2O（Online to Offline）によるオムニチャネル化に迫られている。

家具専門店については、従来の分業化が進んだ家具産業において、デザインから製造、販売まで一手に扱う SPA（Speciality store retailer of Private label apparel）により、低価格で適度な品質の製品を生産、販売する変革が進んでいる。従来の家具は、流通機構の複雑さから、顧客にとっては高い買い物であったため、一度買ったら容易に買い替えることができなかったが、1990 年代のバブル崩壊以降、顧客の低価格指向、ライフスタイル、ファッションスタイルの多様化により、顧客の購買行動の生活様式の変化に対応するよう

に、一生ものから買い替える商品へとパラダイムのシフトが起きた。これまでの家具は、耐久消費財であり高いものを長く使うという購買行動が主流であったが、消耗品のようにライフスタイルやファッションスタイルに応じて次々に買い替えていく購買へと変革している。家具産業は、差別化や価格競争力を講じることが急務であり、変革できなければ生き残ることはできない。

衣料専門店については、顧客の価値観の多様化や景気低迷に伴う低価格志向、節約消費やグローバル化の進展により、価格、品質、ファッション性などの顧客ニーズに対応するために激しい競争に晒されている。個人消費の低迷などにより百貨店やGMSなど衣料品分野の販売が低迷するなか、SPA方式を採用する企業の売上は伸びている。衣料専門店は、EC（電子商取引）が拡大するなか、ネットで注文した商品をコンビニエンスストアなどで受け取れるサービスの提供を開始している。衣料専門店は、実店舗とネット店舗の融合によるオムニチャネル戦略を取り入れ、顧客利便性の向上を目指している。

SM業態について、食品スーパーは、顧客ニーズに合致した品揃えにより既存店の売上が堅調に推移、また、新規出店の効果を発揮し、中小、零細小売業から需要を争奪している。商品面において、生活スタイルの変化を捉え、地域社会のニーズにきめ細かく対応し、新鮮で品質の高い食品を豊富な品揃えで提供している。生鮮食品や総菜は店内で作るなど、顧客満足度の高い店づくりを実現している。特に、食の安心、安全の確保に貢献するため、トレーサビリティ、成分表示、衛生などの耐性を整備し、管理を徹底している。近年、1時間以内配送などによる物流の変革により、EC（電子商取引）による生鮮食料品の取扱いが拡大傾向にある。ネット店舗で注文して、指定の時間に実店舗でピックアップすれば買い物を済ませることができるなど、実店舗とネット店舗の融合による新たな変革が、SM業態にも求められている。

コンビニエンスストア業態は、1974年に東京の豊洲でセブン・イレブンが第1号店をオープンしてから42年が経過した。百貨店、GMSが苦戦を強いられるなか、コンビニエンスストアが持続的に成長する成功要因は、社会構造の変化への柔軟な対応に加えて、POSシステムによる徹底した単品管理、物流の効率化、PB商品の開発力、フランチャイズチェーンシステムの展開があげられる。近年、コンビニエンスストアは、高齢者に対して、日常の買い物や食事に不便を感じている動かない顧客をターゲットとして、買い物や食生活をサポートするために移動販売や宅配サービスを積極的に提供している。

EC（電子商取引）業態は、ICTやインターネットの進展を追い風に、従来と比較にならない程の商品、サービスの提供を実現している。ネット店舗の実店舗に対する有利な点は、24時間365日、日本だけでなく世界各国の消費者を対象にビジネスができ、いつでも、どこでも、必要に応じて商品、サービスを提供することができる。また、インターネット上のバーチャルな店舗を必要最小限のコストで出店でき、接客が不要なため、人件費を大幅に抑えることができる。

スマートフォンやSNSの普及は、顧客同士が密接につながり、常時情報を交換してその

場で購買行動がとれるため、EC（電子商取引）の拡大を後押ししている。EC（電子商取引）の商品、サービスのラインアップ拡充に伴い、顧客の購入頻度は高まっている。顧客はネット店舗で、スマートフォンを通じて、いつでも、どこでも、好きな時間に好きな場所で購入することが可能である。時間的制約を受ける商品受取りは、職場の近くや仕事の帰り道にあるコンビニエンスストアでの受取サービスを利用することができる。スマートフォンの進化は、世界中のマーケットを同期化するという、企業にとって非常に重要な変化を引き起こしている。これは、競争が国や業種を超えて起こることを意味しており、大きなビジネスチャンスであると同時に、一方で、パラダイムシフトができない企業は淘汰されることになる。

高齢化の進展に伴い、人口が減少し、マーケットが縮小するなかで、顧客との接触ポイントを増やすのが小売業者にとって大きな命題となる。「いつでも」、「どこでも」購買行動が実現できる、いわゆる、最適な商品、サービスを、最適なタイミングに、最適なチャネルで買い物が楽しめる顧客との接触ポイントを実現できるオムニチャネル業態は、今後の小売業にとって欠かせないものとなるであろう。顧客との接触ポイントの変革、実店舗とネット店舗の相互連携、シームレスな連携によるチャネル接点の創出が、オムニチャネル業態への変革の鍵となる。

今日、小売業態のライフサイクルは短縮化、成熟化しており、常に業態の変革を追求していかなければ衰退の一途をたどり、やがて淘汰されていく。百貨店やGMSなど一世を風靡した業態は衰退し、経営統合、再編に追い込まれた。コンビニエンスストア業態も、絶え間ない変革により、新たなビジネスモデル構築を目指している。モノ余りによる購買行動が成熟化し、益々競争環境が激化するなか、市場で生き残っていくには、途絶えざる経営変革を追い続けなければならない。これまで、顧客のライフスタイルの変化や、ICTの進展などにより、各小売業態は、市場で受け入れられて成長を遂げては、新たなビジネスモデルの出現によって衰退し、それを繰り返してきた。持続的成長を遂げるためには、画一的な業態から抜け出し、マーケティング力を駆使して斬新なイノベーションにより、新たなビジネスモデルを構築していかなければならない。

第3章では、社会構造の変化とICT進展に伴う顧客の購買行動の変化が、オムニチャネル構想を要請していることについて考察する。

日本の構造的な問題である人口減少、少子高齢化は内需の縮小をまねいているが、縮小傾向にある国内マーケットにおいても、日本の企業は、新規需要の創造やイノベーションにより、内需減少をカバーして成長していかなければならない。その鍵を握るのがオムニチャネルである。

チャネル横断的な顧客の購買プロセスにおいては、顧客はひとつの接点で購買行動を完結せず、接触ポイントをその利点によって使い分ける。購買プロセスとチャネルの関係からみると、顧客の購買行動を完結させるには、如何にして、あらゆるチャネルを連

携させてコンタクトポイントをつなぎ合わせていくかがポイントとなる。購買プロセスとチャネルの関係は、数えきれないほどのパターンが存在するため、顧客とのコンタクトポイントとなるチャネルの役割を、顧客目線で広げていくことが重要である。

スマートフォンの普及は、企業の顧客とのコンタクトポイントをもつチャネルと顧客の購買行動モデルに変革をもたらす。これまでの実店舗で認知して検討し、購入までを行うシングルチャネルではなく、実店舗、通販、ネット店舗のどこでもコンタクトが可能なマルチチャネル、クロスチャネルを超え、実店舗、通販、ネット店舗にモバイル、SNS を加えた、あらゆるチャネルを認知、検討、購入の購買行動が行き来するオムニチャネル化が広まっている。顧客は、商品、サービスをインターネットで検索して認知し、SNS の口コミで情報収集して検討する。企業から顧客への一方向のコミュニケーションであったリアルだけの時代、顧客が商品、サービスを知って購入に至るプロセスを「Attention（認知）」「Interest（関心）」「Desire（欲求）」「Memory（記憶）」「Action（行動）」の5つに整理し、AIDMA モデルとして、米国の販売・広告の実務書の著作者であるサミュエル・ローランド・ホールによって提唱された。電通は、2005 年、双方向のコミュニケーションが実現できるインターネット時代の新しい購買行動モデルとして、「Attention（認知）」「Interest（関心）」「Search（検索）」「Action（行動）」「Share（共有）」を提案した。さらに、スマートフォンの普及により、モバイル環境でのインターネット活用、SNS の活用が伸展するなか、顧客の購買行動を「Sympathize（共感）」「Identify（確認）」「Participate（参加）」「Share&Spread（共有・拡散）」の4つに整理し、SIPS モデルと名付けている。企業が発信するブランド情報や顧客が発信する情報への共感し、その情報が自分にとって有益かどうか友人、知人に SNS 上で確認、自らも情報を発信して参加して購買体験などを SNS のつながりのなかで共有・拡散するものである。

オムニチャネルにおいては、顧客一人ひとりの購買行動を分析し、「いつ」「どこ」でコンタクトポイントをもてるのかを考えていくことが求められ、よりたくさんのコンタクトポイントをもつ仕組みを構築しなければならない。また、オムニチャネルは、顧客の購買プロセスに影響を与えることができることから、実店舗、ネット店舗、配送、決済の事業連鎖を網羅できる企業が強みを増す。オムニチャネルのビジネスモデル構築には、購買プロセスにおける認知・関心・情報収集・購入・受取配送・決済・情報共有・拡散のそれぞれのコンタクトポイントでの全体最適によるバリューチェーンの進化が求められる。

顧客は従来の商品、サービスでは飽き足らず、自分が欲しいと思うものを自ら企画して商品化したり、企業と一緒に開発したりする。顧客自身のニーズに合った商品、サービスを開発したいという理由だけでなく、自らの企画力を世間に認めさせたい、また、自ら開発したものを企業に売って金儲けしたいという理由で、商品、サービスを発案する顧客もいる。近年、SNS の台頭により、商品、サービスの企画、開発に参画した顧客が、Facebook、Twitter や LINE を通じて、商品、サービスの個別コミュニケーション戦略にも参画するようになってきた。SNS の普及により、商品、サービスの宣伝の媒体、ツールを顧客がもつ

たことで、顧客は、企業との共創による生産者「プロデューサー」(Producer)に加え、販促者「プロモーター」(Promoter)の役割をも担うようになった。また、価格の決定権(Pricing)すら保有するようになってきている。明らかにこれまでと違う生産消費者であり、生産者(Producer)、価格決定者(Pricer)、販促者(Promoter)と消費者(Consumer)が一体化した生産販促消費者と呼ぶことができる。つまり、これら 3P を確立する新しいタイプの消費者(Consumer)、「プロモーティング&プライシングプロシューマー」(Promoting & Pricing Prosumer)、いわゆる「プロモシューマー」(Promosumer)の出現である。

モノ不足の時代からモノ余りの時代へと流れるにつれ、少品種大量消費から多品種少量消費へと消費構造は変化している。少品種大量消費においては、プロダクトアウトの発想により、企業が提供する商品、サービスは、顧客ニーズではなく、企業の思いが基準となっていた。企業が商品、サービスを創造し、テレビ CM、新聞広告などのマス広告を実施して、売り場を確保していれば、ものが売れた時代であった。しかし、多品種少量消費では、顧客の購買行動は大きく変化している。顧客には手に入れたと思うものやそのものの種類が大量、豊富にあり、たとえ世代や性別が同じであっても趣味趣向の違いによって購入するものが異なる。したがって、企業は、顧客一人ひとりに対する細分化された対応が必要になっている。また、ICT 技術の発展を背景として、情報の流れやコミュニケーションの方法も顧客主導に変化しており、マス広告などを通じて発信する企業のメッセージ以上に、SNS を通じた口コミや評判が顧客の消費購買行動に大きく影響を及ぼしている。企業は、顧客の購買行動の変化を的確にとらえ、データを蓄積、分析し、あらゆるチャネルを活用して顧客が希望する一歩先をいく商品、サービスの提供を行っていかねばならない。

第4章では、近年のマーケティングの変革を考察し、オムニチャネル化社会におけるマーケティング戦略の方向性を導き出す。インターネットやスマートフォンが普及により、顧客は「いつでも」「どこから」でも買い物することが可能となった。オムニチャネルでは、実店舗、ネット店舗などの通販サイト、テレビ通販、DM、SNS など、あらゆるコンタクトポイントから同質の購買エクスペリエンスを体験できる。ネット上で購入して店舗で受け取ったり店舗で在庫がなかったら、ネットで補完することができる。『オムニチャネル』とは、実店舗とネット店舗の融合により、あらゆる販売チャネルを統合し、シームレスな販売体制の構築によって、顧客がすべてのチャネルから同じように商品の購入、サービスの提供を受けられる環境を実現することにある。

モノ不足における市場においては、企業にとって生産能力の向上がマーケティングの命題となる。企業努力により生産性が向上、大量生産が可能となり、モノが市場に供給され始めると、需要と供給のバランスが均衡する。このような環境下では、企業は生産したモノを大量に販売するために、プロモーションの強化がマーケティングの命題へと変化する。モノ余りの時代に入っていくと、ICT の進展も加わり、顧客はモノへの情報を簡単に入手

できるようになり、モノの選別やモノに対しての要求が高まっていくこととなる。マーケティングの命題は、顧客の求めるモノの提供へと移っていく。たとえ顧客が求めるモノでも、社会的規範に照らし合わせて悪影響を及ぼすのは決して提供しないという考え方が、マーケティングの命題として取り入れられるようになる。つまり、企業は社会と密接に関係を持ち、社会に生かされているという概念である。さらに、フィリップ・コトラーは、今日、新たなマーケティング 4.0 の概念が必要であると提唱している。マーケティング 4.0 とは、自己実現主導のマーケティングである。商品、サービスを購入して、それを利用した結果、顧客が、自分らしい自分、本当の自分、理想の自分にどれだけ近づくことができるのか、または、新しい自分になれるのかが焦点となる。顧客が自己実現欲求を高めているのには、SNS が大きく影響を及ぼしている。Facebook、Twitter や LINE などのソーシャルメディアを通じて自分を表現して、自分が価値ある存在と認められたい、尊敬されたいと思うようになり、さらに、その尊厳欲求を超えて自己実現欲求まで到達しようとしている。それは、新たな生活次元への自己実現を意味しており、これらを俯瞰すると、モノとコトとの関係から生活を創造するといった生活者の概念から、自らを再創造する「自創」、他のヒトとの新たなコミュニティから自らを再創造しようとする「共創」といった自己実現した自我を超える新たな次元の生活創造を模索するといった「超自我」の概念を予見することができる。

モノ不足の 1970 年代高度経済成長において、購買プロセスが生産者 (Producer) 主導で製品の価値そのものを売っていた時代は、店頭のみシングルチャネルで顧客とのコンタクトポイントを創出し、テレビ CM などの一方向のマスマーケティングが主流であった。マーケティングミックスでは、企業の視点に立った 4P が提唱され、その後、モノ余りの 1980 年代成熟経済成長期に入ると、購買プロセスは消費者 (Consumer) 主導に移り始め、顧客の視点に立つて 4P を 4C に置き換えた概念が提唱されることになる。1990 年代に入ると、IT 化によるチャネルの変革より、シングルチャネルから、マルチチャネル、クロスチャネルへと進化し、SNS の拡大による ICT 化の後押しによってオムニチャネルへと進んでいく。その間、マーケティングは、One to One マーケティングによるターゲットマーケティング、ライフスタイルやライフイベントに適ったイベントベースドマーケティングへと変革を遂げる。オムニチャネル化社会に向け、生産消費者 (Prosumer) は、新たな消費行動を起こす生産販促消費者 (Promosumer) へと変化し、その変化に対応するため、マーケティングは、オムニチャネルインタラクティブリアルマーケティング戦略へと変革し、いまなお変革し続けている。顧客、企業の自己実現を可能にする、チャネルインタラクティブリアルタイムマーケティングは、フィリップ・コトラーの提唱するマーケティング 4.0 の領域に到達している。

第 5 章では、フィンテック (FinTech) の進展と ICT の発展が、新規参入を促し、金融業界の枠を超えた競争がますます激化している。フィンテック (FinTech) を通じたオーブ

イノベーションによる高度な電子決済サービスの変革とオムニチャネルの革新について考察する。

フィンテック（FinTech）とは、Finance と Technology を組み合わせた造語であり、文字通り、金融と技術の融合を意味する。近年の ICT の進展に伴い、モバイル決済やオンライン送金といった決済分野を中心に、新しいソフトウェアやソリューション機能を開発する企業が、顧客利便性を追求し、かつ、低コストの金融サービスを提供している。米国の Pay Pal 社などが具体例として挙げられるが、このような金融サービスはこれまでの金融機関の機能を代替する存在となってきた。日本においては、2020 年の東京オリンピック、パラリンピック開催に向けて、決済の利便性、効率性向上を図るため、国策として電子決済の推進が進められている。電子決済は、現金の取扱いに係る業務などの削減や取引決済の安全性の向上、決済によって得られるビッグデータ活用によるマーケティングの変革など、幅広い分野において様々な効果が期待できる。東京オリンピック、パラリンピック開催に向けた取り組みにとどまらず、電子決済の革新が今後の新たなビジネスの創出につながるものと考えられる。

フィンテック（FinTech）の進展により、国内外の金融機関は新しい技術の研究や付加価値の高い金融サービスの創出のためにイノベーションを加速させている。また、ビッグデータの活用や、顧客とのコンタクトポイントを有機的に結びつけるオムニチャネル化への活用により、商品、サービスの向上を強化している。決済手段が現金決済から電子決済に移行することによって、顧客の購買行動や嗜好に関するさまざまなデータが手に入るようになった。取得できるデータが爆発的に増えている環境下、広大なデータセンター群によって実現されるクラウドコンピューティングが、それらを一元的に格納することを可能にしている。顧客の嗜好に関するデータや取引履歴をもとに顧客の購買行動を予測し、在庫を確保すべきチャネルを推測できるようになった。また、顧客が Web サイトを閲覧したり、実店舗を訪れている間に、顧客ニーズに適った商品、サービスの情報をリアルタイムに届けることで、顧客に近づくことができる環境も整いつつある。

オムニチャネルと電子決済の融合は、顧客の購買行動の変革を加速させる。電子決済は、顧客にとって硬貨や紙幣を持ち歩く必要がなく、必要なときに必要な商品、サービスをインターネットで検索して、リアルタイムに注文から決済まで完了することができる。特に、モバイルウォレットは、現金を電子マネーにし、クレジットカードからポイントカード、身分証、電子化された家や車の鍵まで、電子化可能なあらゆるものをひとつのモバイルデバイスに詰め込む仕組みを実現する。財布やポケットに入れて持ち歩いていたものをすべてスマートフォンに入れることができる。モバイルウォレットは、顧客が欲しいと思った商品、サービスを、いつでも、どこでも即座に購入できる高付加価値を有する。今後、多くの企業が提供してくるものと想定され、オムニチャネル化社会では、モバイルウォレットを活用した決済のプラットフォーム提供は必須である。

企業は、目まぐるしく変化する環境下で、フィンテック（FinTech）を駆使して柔軟、か

つ、スピーディに顧客ニーズに適した商品、サービスを提供し、顧客の購買行動に変革をもたらしている。24時間365日リアルタイム決済は、その場での購買行動の背中を押すことができる。また、決済履歴から審査を行い融資するトランザクションレンディングは、顧客の購買意欲を促進する。さらに、NFCの活用や24時間365日リアルタイム決済、また、いつでも、どこでもすぐに借入ができる次世代型の融資など、フィンテック（FinTech）技術をうまく活用し、顧客の購買行動を意識したより利便性の高い決済機能の提供が可能である。企業は、顧客にとって利用しやすい新たな商品、サービスを提供し続けなければならない。オムニチャネル化社会において、顧客の購買行動の変革にあわせて、フィンテック（FinTech）を活用した決済機能の提供といった視点が必要不可欠となっている。

第6章では、購買行動の変革に伴う物流のサプライチェーンの変遷を振り返り、オムニチャネル化社会で想定される物流戦略を考察、課題を整理したうえで今後の方向性について論じる。

顧客の購入に係る意思決定後は、クーポンなどを入手して実店舗に行き、商品、サービスの説明を受けて購入する。万一、実店舗に在庫がなくても、企業は、顧客をネット店舗に誘導して購入させることができる。また、企業は、ネット店舗で購入した商品を実店舗で受け取れるサービスを提供している。さらに、実店舗に在庫がない場合は、他の実店舗での在庫やネット店舗から購入できる仕組みを構築している。これによって、販売機会のロスを回避することができるようになった。

オムニチャネル化社会では、顧客は、最適な場所に、最適なタイミングで、欲しい商品が届き、最適な方法で手に入れることに新たな付加価値を見出し始めている。企業は、顧客の商品購入後に自宅や最寄りの実店舗、コンビニエンスストアで受け取るサービスを提供するために物流のオペレーションの変革を迫られている。物流のオペレーションを正しく実践すれば、商品、サービスの提供を行ううえで、商品、サービス機能そのものにない価値を付加することができる。

物流は、企業内の生産、販売、物流の一体化としての経営の最適化を目指してきた。近年、購買行動の変革により、効率的な顧客対応を実現するために、生産者から物流を経て顧客にいたるまでの最適化を追求するサプライチェーンの構築が進んでいる。顧客が、商品、サービスを様々な手段から購入し、最適な方法で受け取る購買行動を起こすオムニチャネル化社会においては、実店舗、ネット店舗、物流センターの在庫を含むサプライチェーン上のリアルタイムでの在庫確認や、実店舗、ネット店舗、物流センターの在庫の引き当て、また、実店舗からの横持出荷、顧客への直送、返品処理などの物流オペレーションの変革が求められる。

実店舗とネット店舗の融合により、リードタイムが短縮できる環境下においては、ジャストインタイム・マーケティングの実現が可能となる。ジャストインタイム・マーケティングとは、サプライチェーンマネジメントのデマンドチェーンの付加価値を推進する概念

であり、**Just in Time** とは、「今、必要な時にすぐシステム的に対応できる」という意味である（新津,2008）。実店舗での物流の目的は、店頭での欠品を防ぐことにある。いかに店頭の在庫を欠品させずに顧客の購入機会を逸失するリスクを回避するかが最重要視される。そのため、店頭から商品が売れて在庫ゼロの状態をなくすために、瞬時に在庫を補充できる仕組みを構築する必要がある。一方、ネット店舗での物流の目的は、顧客が欲しい商品を欲しい時に届けることにある。早く届けることは重要であるが、あくまでも顧客が欲しい商品を欲しい時間に正確に届けることが最重要視される。実店舗とネット店舗の融合は、注文から受取までの流通プロセス「**Just in Time Needs**」「**Just in Time Sales**」「**Just in Time Stock**」「**Just in Time Distribution**」「**Just in Time Production**」を実現する。つまり、顧客が欲しいモノを手に入れたと思ったら、欠品ゼロ、指定時納品、品群コーディネートを実現するエリア・マーケットストック、小ロット物流による高品質、高鮮度の製造を実現し、顧客に届けることができる。注文以前の流通プロセスとなる、売れてから仕入れるまでの時間を短くするためには、**Just in Time Product Channel Solution** の概念が重要となる。オムニチャネル化社会では、最適な商品、サービスを、最適なタイミングに、最適なチャネルで顧客に提供することを実現しなければならない。物流に置き換えると、必要なものを、必要なときに、必要なだけ調達する、いわゆる、在庫を持たず、かつ、欠品ゼロとなる「**Just In Time**」の仕組みの構築を目指さなければならない。

オムニチャネル化社会では、顧客とのコンタクトポイントの多様化によって、購入チャネルと受取チャネルが異なるケースが発生する。サプライチェーン上に何が、そしてどこにあるのかをリアルタイムで把握し、サプライチェーンの可視化にとどまらず、顧客に実店舗の在庫状況を提示することが重要である。さらに、ネット店舗での購入から受け取るまでのスピードに対する顧客の要求レベルは高まっており、購入から受け取るまでのリードタイムの短縮化が求められる。サプライチェーン上の在庫状況をリアルタイムに把握することで、実店舗間の配送や物流センターから直接商品を顧客に配送することができ、これにより、顧客にとって最寄りの実店舗への来店や近隣のコンビニエンスストアでの受け取り、または、顧客の希望する時間帯での自宅への配送により、購入から受け取るまでのリードタイムを短縮できるとともに、顧客の最適なタイミングで最適なチャネルで受け取れることを可能にする。オムニチャネル化社会においては、顧客にとって、いつ、どこで買うかは問題にならなくなる。実店舗とネット店舗のメリットのいいところ取りをして購買行動ができるのがオムニチャネルである。店頭でも、**Web** サイトでも、スマートフォンからでも在庫状況は統一されており、在庫確認も注文も受取も顧客が希望するタイミング、チャネルを選択できるサプライチェーンを構築しなければならない。

第7章では、オムニチャネル化社会における受取物流拠点としての可能性を探る。

オムニチャネル化社会では、顧客は、最適な場所に、最適なタイミングで、欲しい商品が届き、最適な方法で手に入れることに新たな付加価値を見出し始めている。企業は、顧

客の商品購入後に自宅や最寄りの実店舗、コンビニエンスストアで受け取るサービスを提供するために物流のオペレーションの変革を迫られている。物流のオペレーションを正しく実践すれば、商品、サービスの提供を行ううえで、商品、サービス機能そのものにはない価値を付加することができる。

オムニチャネルとは、実店舗とネット店舗の融合により、あらゆる販売チャネルを統合し、シームレスな販売体制の構築によって、顧客がすべてのチャネルから同じように商品、サービスの提供を、いつでも、どこでも、リアルタイムに受けられる環境を実現することである。したがって、オムニチャネル化社会における受取拠点としての命題は、顧客がいつでも、どこでもリアルタイムに商品の受取りが可能となることにある。商品を受け取ることはリアルであるため、リアルの受取拠点設置が必要となる。EC 市場の急激な拡大に伴い、物流業界で人手不足問題を抱え始めている。また、単身世帯の増加により配達先不在による再配達問題も顕在化している。

コンビニエンスストアや駅、郵便局など、新たな受取物流拠点の創出を含め、顧客の商品受け取りに係る利便性向上について、多面的な視点での取り組みが必要である。

第8章では、ビッグデータの生成、蓄積、分析によって新たなビジネスを創造できる事実と、オムニチャネル化がビッグデータと深い関わりがある事実を考察する。

商品、サービスの提供がアナログからデジタルに移行することによって、客の購買行動や嗜好に関するさまざまなデータが手に入るようになった。取得できるデータが爆発的に増えている環境下、広大なデータセンター群によって実現されるクラウドコンピューティングが、それらを一元的に格納することを可能にしている。顧客の嗜好に関するデータや取引履歴をもとに顧客の購買行動を予測し、在庫を確保すべきチャネルを推測できるようになった。また、顧客がウェブサイトを開覧したり、実店舗を訪れている間に、顧客ニーズに適った商品、サービスの情報をリアルタイムに届けることで、顧客に近づくことができる環境が整いつつある。

オムニチャネル化社会において、顧客に最高の購買体験を提供するには、ビッグデータの活用が欠かせない。ビッグデータは、どのような顧客かをきめ細かく把握し、顧客ニーズを一步先読みするための顧客情報をあらゆるチャネルで共有することを可能にする。ビッグデータとは、ICT の進展によるインターネットの普及、コンピューターの処理量、速度の向上に伴い生成、蓄積される大量のデジタルデータのことである。ブログや動画サイト、または、Facebook、Twitter や LINE といった SNS の利用者の増加により、PC やスマートフォンから、文字だけでなく、音声や写真、動画などのデジタルデータがインターネット上のサーバに蓄積され、データベース化されている。ビッグデータは、通常のデータベースでは取り扱えないほどの巨大データのことであるが、データ量だけではなく、これまでとは比較にならないその発生頻度とデータの多様性が揃っていることが従来と大きく異なる点である。つまり、ビッグデータは、量 (Volume)、頻度 (Velocity)、多様性 (Variety)、

正確 (Veracity)、価値 (Value) の5つの要素がこれまで大きく違うと考えられる。

オムニチャネル化に伴う顧客とのコンタクトポイントの増加により、顧客を知って、近づくところで、One to One マーケティングの実現が可能となり、顧客の行動履歴、購買履歴から、POS データや決済データの連携によって検証を行うことができる。あらゆる事象を、データとして取得できる時代が到来したといっても過言ではない。店舗に寄せられる顧客からの声に加えて、電話による顧客からの問い合わせや SNS に散在する商品、サービスに関する意見など、きめ細かい粒度でデータを取得することで、みえていなかった顧客ニーズがみえてくる。新たにみえた結果について現状を分析し、新しい視点で商品、サービスの付加価値を創出することができる。さらに、現状分析に加え、リアルタイムによるデータ収集技術によって顧客ニーズの将来予測がより現実味を増す。従来から保有されていた構造化データの年齢、職業、家族構成などの顧客属性に加え、非構造化データのウェブの閲覧状況、コールセンターでの会話の録音データなどの構造を持たないデータの融合により、顧客のニーズの一步先を行く提案が実現できるようになった。

これまで廃棄されていたデータや取得できなかったデータを活用することによって、新しい発見が可能になる。量 (Volume)、頻度 (Velocity)、多様性 (Variety)、正確 (Veracity)、価値 (Value) のこれら5つの要素をもつビッグデータの分析から、顧客の潜在ニーズの一步先を読む提案を、あらゆるチャネルを通じてリアルタイムに実現することができる。つまり、企業は、顧客に対して、最適な商品、サービスを、最適なタイミングに、最適なチャネルで提供することができる。ビッグデータは、オムニチャネル化社会において、新たな付加価値を創造し、企業に商品、サービスの革新をもたらす。

第9章では、現代のマーケティングの諸概念を考察することで、これからのマーケティングの方向性を予測し、オムニチャネルマーケティングの概念や手法を予見する。

ビジネスは日々変革し、とどまることなく、想像を超えるスピードで革新している。その流れを追うように、マーケティングの概念と手法も変革を遂げている。昨日まで価値が高いとされてきたマーケティングの概念や手法が、今日はその価値を失っている可能さえ起り得る。マーケティングの歴史を辿り、これまでマーケティングが、どのように変革を遂げてきたのかを振り返ることで、これからのマーケティングを予測することにつなげる。

近年、ブログや動画サイト、または、Facebook、Twitter や LINE といった SNS の利用者の増加により、PC やスマートフォンから、文字だけでなく、音声や写真、動画などのデジタルデータがインターネット上のサーバに蓄積され、データベース化されている。ソーシャルメディアは、Facebook、Twitter や LINE といったインターネット上のサービスを使って顧客が情報を発信し、顧客同士の双方向のコミュニケーションを通じて情報が共有、拡散していく。これらのメディアを通じて得られたビッグデータは膨大なデータから相関関係を導き出し、これまで見えなかった関係性を発見することにより、新たな付加価値を創造することができる。企業は、ソーシャルメディアを通じて生成、蓄積したビッグデー

タを積極的に活用し、商品、サービスそのものとそれ以外の付加価値創造により、顧客を創造していかなければならない。このプロセスがソーシャルメディアマーケティングである。

ICT の進展とスマートフォンの普及は、デジタルコンテンツを生み出す。近年、デジタルコンテンツをマーケティングに融合するデジタルコンテンツマーケティングに対する注目度が高まっている。コンテンツマーケティングは、潜在的な顧客ニーズを喚起するため、コンテンツを制作して共有する。顧客にとって有益な情報を企業が発信し、それを共有した顧客に企業の収益につながる購買行動を起こしてもらうことである。つまり、企業が発信したい説得力のあるコンテンツを、ブログや SNS、Web サイト、雑誌など顧客に合った手段で提供し、顧客の納得を得ることである。コンテンツは、見る側に検索 (search)、クリック (click) を要求するもので、見る側の意思と意図によって接触される。したがって、コンテンツは同一内容では見られなくなり、常時変化することが要求される。変化、進化することによって、見る側の興味、関心を助長する「変革相乗効果」を期待するものである (新津・庄司,2008)。デジタルコンテンツマーケティングは、ビッグデータの生成、蓄積、分析により顧客の一步先をいく提案を可能にし、より臨機応変で有用性の高いマーケティング力を発揮する。一方、スマートフォンの普及と個人のブログの成長により、誰でも Web サイトを通して自由に情報が発信できるようになったことによって情報量はあふれている。情報が洪水のようにあふれている今日、真に価値のあるデジタルコンテンツを提供しなければならない。

商品、サービスに対するメッセージは企業が発信するより、信頼を置く友人、知人から発信してもらったほうが説得力を増す。米国の元マッキンゼーコンサルタントのルネ・ダイが、バズマーケティングという概念を提唱した (R・ダイ,2001)。バズマーケティングは、人の口から口へと伝えていくマーケティング手法である。バズ (Buzz) とは、昆虫がぶんぶん飛ぶ音を意味していて、情報が人の口を通じて次から次へと飛び交うことを表している。また、米国のベンチャーキャピタルのスティーブジャーベットソンは、ホットメールが急成長したことを説明するために、バイラルマーケティングという表現を用いた。バイラルとは、病原体のウイルスの意味で、商品、サービスの情報が人を介して伝わっていく様子をウイルスの感染に喩えたものである。バズマーケティング、バイラルマーケティングとも口コミが発生しやすい環境を整えることで効果を極大化する。

ゲーミフィケーションは、遊びや競争など、人を楽しませて熱中させるゲームの要素を、ゲーム以外の分野で、顧客とコミュニケーションをとっていこうとする取り組みである。ゲームの発想により顧客の興味、関心を引きつけて、購買行動を高めることで顧客エンゲージメントを獲得する。つまり、ゲームの要素を他の商品、サービスに適用することで顧客の動機づけを高めることができる。ゲーミフィケーションの実例として取り上げられるのが、米国のナイキ社による「ナイキ+ (ナイキプラス)」である。ナイキシューズに付ける装置により、ランニング距離、歩数、ペース、タイム、消費カロリーなどの活動実績を自

動的に計測し、確認できる仕組みになっている。運動した実績データをクラウド上にアップロードして、時系列に確認ができる。これにより、ナイキと顧客との間、また、顧客と顧客との間にコミュニケーションが広がり、ナイキ社はゲーミフィケーションにより、新たな付加価値を創造し、顧客ロイヤリティを獲得している。ゲーミフィケーションは、新たなマーケティング手法として活用が期待される。

米国の企業家ロブ・フュジェッタは「アンバサダー・マーケティング」という概念を提唱した。アンバサダー・マーケティングとは、「アンバサダー（大使）」や「アドボケート（支援者）」と呼ばれるロイヤリティの高い顧客のコミュニケーションにより、マーケティングを実施することと定義している（R・フュジェッタ,2012）。SNS の普及により、口コミで広がる情報の深さと幅が大きく拡大し、共有、拡散するスピードも急速に加速している。顧客は、企業が広告により発信するメッセージよりも、友人、知人が発信する口コミのほうを信頼する。一人の顧客が、商品、サービスについて、Facebook や Twitter で推奨すれば、インターネットでつながる友人、知人に加速度的に情報が流れ、たちまち市場を席捲する。企業の商品、サービスを他の人に推奨したいと思っている顧客とコミュニケーションを実施し、マーケティングに取り組むことが不可欠となっている。しかしながら、アンバサダーを探しあててマーケティングを実施することは必要であるが、重要なことは、付加価値の高い商品、サービスを提供することにある。企業は、付加価値の高い商品、サービスを提供することで顧客を創造し、双方向のコミュニケーション実施により顧客満足度を高め、顧客シェアを拡大していく。その結果、最終的に顧客ロイヤリティを獲得できる。ロイヤリティの高い顧客は、SNS を通じて、商品、サービスについて推奨し、共有、拡散してくれるので、ポジティブスパイラルを構築することができる。アンバサダー・マーケティングのゴールは、このポジティブスパイラルを構築することにある。

O2O（Online to Offline）は、Web サイト（オンライン）で集客した顧客を、実店舗（オフライン）に誘導して購買につなげる。O2O（Online to Offline）では、実店舗（オフライン）で購買につなげるために、Web サイト（オンライン）を通じて来店を動機づけるため、顧客にメリットを提供する。O2O（Online to Offline）では、顧客は、商品、サービスの購入前に Web サイト（オンライン）で探して比較検討したうえで、実店舗（オフライン）で購入する。いわゆる、Web ルーミングによる購買行動をしている。Web ルーミングは、O2O（Online to Offline）による集客の観点でとらえると、コンテンツが重要となる。なぜなら、集客の手段となる検索エンジンは、顧客にとって有益なコンテンツでなければならない。役に立たない無益のコンテンツでは実店舗（オフライン）への送客はできない。一方、実店舗（オフライン）の強みは、商品を手にとって触れることができる体験と、Web サイト（オンライン）では伝えきれない商品に関する店員の提案による接客である。売り場づくりの工夫や質の高い接客により、他社との差別化を図り、顧客ロイヤリティ向上を目指すことが重要である。

実店舗（オフライン）の強みを生かしながら、Web サイト（オンライン）とデジタルコ

コンテンツの融合により、O2O（Online to Offline）、そして、O2O（Offline to Online）のサイクルを構築することが求められる。O2O（Online to Offline）では、単純な来店促進としての施策ではなく、実店舗（オフライン）と Web サイト（オンライン）を連動させることでいかに顧客を囲い込み、実店舗（オフライン）に来店してもらい、実店舗の売上につなげるかが重要である。また、O2O（Offline to Online）では、実店舗（オフライン）に在庫がない場合への対応にとどまらず、来店した顧客に対して Web サイト（オンライン）を通じて購入につなげる必要がある。O2O2O（Online to Offline to Online）のサイクルを回す仕組みを構築することが、オムニチャネル化の成功の鍵といえる。

オムニチャネルマーケティングとは、リアルタイムに「いつでも」、かつ、リアルとバーチャルの融合によるシームレスなチャネルを通じて「どこでも」、あらゆるコンタクトポイントにおいて、企業と顧客との対話的コミュニケーションにより、一貫性のある顧客エクスペリエンスを提供し、顧客エンゲージメントの醸成、向上を目指すマーケティング手法である。

オムニチャネルは、商品、サービスを、いつでも、どこでも、顧客が好きなときに注文し、好きなときに好きなところで好きなものを受け取ることができ、最高の購買体験、経験を提供する。あらゆるチャネルを組み合わせ、何度でも顧客と接点を持ち、双方向のコミュニケーションを重ねて、企業が提供する商品、サービスに特別な好意、愛着をもってもらい、企業と顧客との間で深い関係性やきずなを構築することが重要である。

オムニチャネルマーケティングは、フィンテック（FinTech）、ビッグデータ、IoT、AI（人工知能）などをフル活用し、ダイレクトマーケティング、フィールド・マーケティング、アンバサダー・マーケティングなど、これまでのマーケティング手法を取り入れたマーケティングの集大成、マーケティング 2025 である。

第 10 章では、オムニチャネル化社会における購買行動モデルを示し、オムニチャネルマーケティングの革新に迫る。

時代は「モノ消費」から「コト消費」へ移行している。市場が成熟化し、必要なモノが手に入る時代になり、顧客はモノの欲求を満たしたことから、経験や体験などのコトの付加価値を求め始めた。顧客の嗜好が、所有する価値から経験する価値へと移行している。

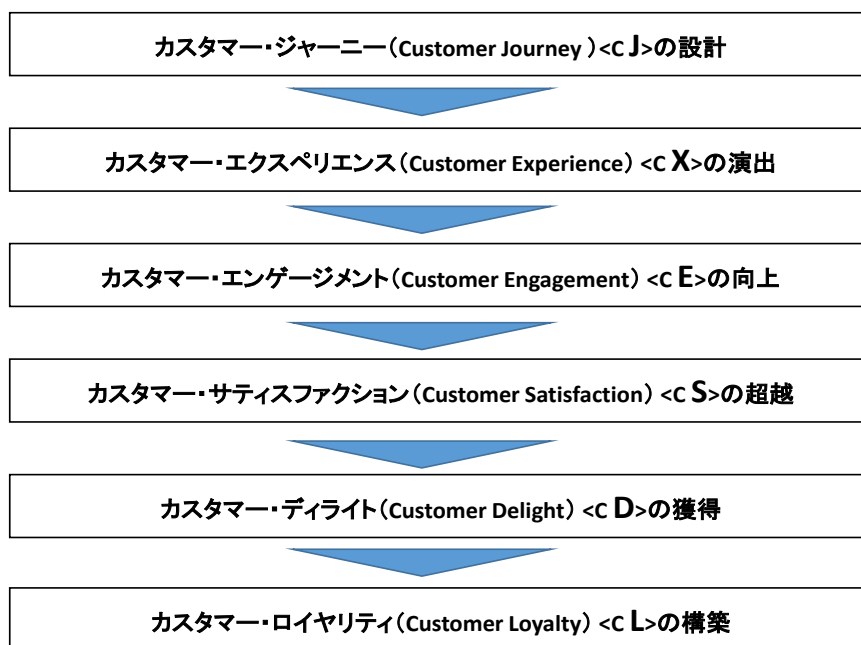
アメリカの大手ファーストフードのチックフィレは、モバイルアプリを通じたモバイルオーダーのサービスを提供している。チックフィレのモバイルオーダーのメリットはモバイルから事前に注文することで注文行列に並ぶ必要がないことに加えて、購買履歴で無料プレゼントのトリーツがもらえる。チックフィレのモバイルオーダーは、無料のアプリ「チックフィレ・ワン（Chick-fil-A One）」をダウンロードする。オーダー方法は位置情報から検索して最寄りのチックフィレを決定し、メニューを選択していく。メニュー選択では実店舗で注文する以上に細かくカスタマイズが可能となっている。たとえば、コーラをはじめとしたドリンクは、「氷なし」から「氷少なめ」「氷多め」まで選択できるようになって

いる。顧客が店に訪れたときに画面に表示されるページにある「ここにいます (I'm here)」をタップすることで、決済されて注文品がレジ横にあるピックアップに届く。レジ前の長い行列に並んだり、注文でせかされることなく、ゆっくり選んで注文できる。ネット店舗と実店舗の融合により、いつでも、どこでも、好きな時に、好きな場所で商品を購入でき、購買行動の変革を起こしている。差別化された経験価値の提供によってコト消費を演出し、オムニチャネル化を促進して顧客のロイヤリティ化を実現している。また、スターバックスコーヒーは、モノとしてのコーヒーの品質は当然のことながら、店内のデザイン、インテリア、BGM など、雰囲気の良い心地よさを演出して、家庭と職場・学校の間にある第3の場（サードプレイス）としてコトを提供し、付加価値のある差別化を図っている。コーヒーの味や香りにとどまらず、店舗で過ごす時間、体験に付加価値を生み出している。インターネットやスマートフォンの進化により、顧客は多種多様な情報をリアルタイムに入手することができる。通勤途中の移動中などに、スマートフォンによりリアルタイムに入手した情報によって、欲しい商品があれば直ぐにその場で注文し、職場の近くのコンビニエンスストアでその日のうちに受け取ることができる。企業は、Web サイトやスマートフォンアプリ、SNS などのあらゆるチャネルを通じて、デジタルコンテンツを駆使し、顧客との関係構築を目指している。

オムニチャネル化社会では、顧客は、購買プロセスにおいて、認知から購入、決済、情報共有に至るまで、マスメディアや実店舗、Web サイト、SNS など、あらゆるチャネルを横断して購買体験をする。この購買体験を、付加価値の高い「コトの消費」として提供し、顧客にとって最適な商品、サービスを、最適なタイミングに、最適なチャネルで提供することが、オムニチャネルマーケティングでは極めて重要になる。オムニチャネル化社会においては、顧客に対して、質の高い商品、サービスをあらゆるチャネルを通じて新鮮な驚きや感動を与え、最高の購買体験を演出しなければならない。

第11章では、オムニチャネルマーケティング実践のためのプロセスモデルを提示する。経済が成熟化した現在、商品、サービスの機能や性能そのものの価値を提供するだけでは差別化は難しくなっている。Web サイトの閲覧、コールセンターへの問い合わせ、店頭でのコンサルティングなど、顧客とのコンタクトポイントを一連のプロセスとして捉え、最高の体験を提供することで、新たな付加価値を生み出すことの重要性が高まっている。オムニチャネルマーケティング戦略では、まず、顧客ニーズの一步先の提案ができるカスタマー・ジャーニー (Customer Journey) を設計し、最高のカスタマー・エクスペリエンス (Customer Experience) の演出により、カスタマー・エンゲージメント (Customer Engagement) の向上を図ることで、カスタマー・サティスファクション (Customer Satisfaction) を超越し、カスタマー・デelight (Customer Delight) の獲得を目指すことが可能である。その結果、カスタマー・ロイヤリティ (Customer Loyalty) を構築することができる (図1)。カスタマー・ジャーニー (Customer Journey)、カスタマー・エク

スペリエンス (Customer Experience)、カスタマー・エンゲージメント (Customer Engagement)、カスタマー・サティスファクション (Customer Satisfaction)、カスタマー・ディライト (Customer Delight)、カスタマー・ロイヤリティ (Customer Loyalty) の頭文字をとり、JXESDL (ジェーエクセスディーエル) モデルとして提示する。



【図 1 JXELDL プロセスモデル】2016 年 8 月筆者作成

リアルとネットの融合により、ビフォーフォローからアフターフォローにいたるまでのカスタマー・ジャーニー (CJ) を通じて購買行動を把握して、カスタマー・エンゲージメント (CE) を獲得し、カスタマー・サティスファクション (CS) を超えてカスタマー・ディライト (CD)、つまり、いかにして顧客と強いきずなをつくり、カスタマー・ロイヤリティ (CL) を構築するのが、オムニチャネルマーケティングである。オムニチャネルマーケティングは、SNS、Web サイト、スマートフォンアプリ、実店舗などのあらゆるチャネルをシームレス化し、顧客の購買プロセスである認知・興味、関心・検索・情報収集・比較検討・購入・決済・受取・情報共有・拡散のあらゆるコンタクトポイントにおいて、最適な情報、最適な商品、サービスを最適なタイミングに最適なチャネルでコミュニケーションを展開し、一歩先に行く提案を実施することである。オムニチャネルマーケティング戦略は、異なるあらゆるチャネルを全体最適の視点でシームレスに連携させるマーケティング戦略である。企業は、それぞれのコンタクトポイントにおいて重視する経験価値を顧客に提供するために、様々な方法であらゆるチャネルを活用しなければならない。オムニチャネルは手段であり、企業が顧客にどのような経験価値を提供すのかは企業により異なるので、オムニチャネルマーケティングの実現方法も多彩になると考えられる。チャネ

ル連携、統合から始まったオムニチャネルの取組みは、今後多様化し、顧客とのエンゲージメントを強め、顧客ロイヤリティを構築する手段として益々重要性を増していく。

第 12 章では、日本の先進的な企業のオムニチャネル戦略の実践事例を考察し、ゴールなき持続的進化を続けるオムニチャネル戦略のこれからとそのビジネスモデルの未来を展望する。

オムニチャネルは、リアルチャネルとバーチャルチャネルの融合により、顧客が、いつでも、どこでも、好きな時に、好きな場所で、好きな商品、サービスを注文や決済、受け取ることができ、最適な購買体験を提供する。従前のリアルの実店舗だけでは、顧客は、商品、サービスの提供を受けるために、店頭まで出向く必要があった。ICT 技術の進展によるパソコンやスマートフォン、タブレットの普及を背景に、顧客は、店舗が閉まっている夜中でも自宅で、また、通勤途中の電車のなかでも、商品、サービスを注文、決済することができ、企業の顧客とのコンタクトポイントは大幅に拡大した。企業は、営業時間外でも実店舗がない地域でも、商品、サービスを提供することができる。しかし、実店舗であれば、顧客との対話によって、顧客に合った商品、サービスを提供することができるが、Web サイトではそう簡単ではない。Web サイトでも顧客の過去の閲覧、購入データを使って、レコメンドすることができるが、データが不足していたり、レコメンド機能そのものが開発途上にあたりと十分ではないケースが多い。企業は、スマートフォンアプリなどを通じて、SNS、E メール、メディア広告などを駆使して実店舗への送客による O2O (Online to Offline) によって、顧客とのコンタクトポイントの拡大を図っている。また、質の高い接客により、販売員による顧客ニーズ喚起を行い、24 時間 365 日注文ができるバーチャルチャネルへ誘導する O2O (Offline to Online) にも取り組んでいる。さらに、リアルチャネルとバーチャルチャネルのあらゆるチャネルを融合して O2O2O (Online to Offline to Online) の循環を創り出し、付加価値の高い購買体験を提供し始めている。

東京の羽村に本店を置く福島屋は、「食と農を商でつなぐ」という方針で全国から商品を集め、安売りをしない、チラシを撒かないという独自の経営を行っている。青果売り場には旬な野菜や果物が並び、生産者の顔写真や現場の写真、説明書きの POP を設置している。店内は、魚売り場、肉売り場をみて、全国から集められた調味料、加工品のコーナーをまわる配置になっているが、整然と陳列された商品を眺めて、見て回るだけで楽しい感覚を覚える。福島屋が顧客から支持されているのは価格要因だけでなく、産地や食材の中身などの顧客が欲している情報の提供にあると考えられる。福島屋の会長は自ら農家を回り、取引先開拓に力を注いでいる。生産者と店舗が自信を持って顧客に勧められる商品を協働で作り上げるという精神をモットーに、農家に対して自然栽培によって農薬や肥料を使用しない米などを手ごろな価格で販売できるよう協力を要請している。また、福島屋は、手作りコロッケ講座や健康朝ご飯講座などを定期的で開催しており、お金を払ってでも顧客が参加する食の講座も有用な情報発信として活用している。農家などの生産者を仲間と考

え、販売する商品を共同で開発している。利益が出れば、できるだけ農家に還元するため、農家も福島屋のために努力し、強い信頼関係が構築されている。結果として、競合他社と比較して差別化された付加価値の高い商品を、手ごろな価格で店頭に並べることを可能にしている。そして、福島屋は、顧客を生産者同様に仲間として考えている。食を通じて日々の暮らしをサポートする役割を担い、積極的に顧客の声に耳を傾け、店舗の運営や商品開発に生かしている。顧客の声が反映されれば、顧客は福島屋を自分たちの店だと思いうようになり、仮に他社より価格が高くても福島屋で購入する。食を中心にコミュニティを形成し、地域の活性化にも一翼を担い、共栄共存する取組みを行っている。さらに、福島屋は、商品選びにとどまらず、商品の見せ方や情報の伝え方に工夫を凝らし、チラシを撒かなくても顧客が来店する仕組みを構築している。福島屋通販倶楽部という Web 通販サイトを開設してネット通販も展開し、選別された顔の見える生産者、講座などを通じた情報発信により、SNS 活用による口コミによって顧客コミュニティを形成するなど、持てるチャンネルを最大限に活かしている。有するすべてのチャンネルを駆使して、顧客や生産者との共創によって CS (Customer Satisfaction) を超越し、きずなの深いコミュニティの形成により、CL (Customer Loyalty) を構築している。

カメラを主力商品として直営店約 1,300 店舗を有するキタムラは、EC 事業をこれらの実店舗と連動させることで大きな実績をあげている。EC 経由後の実店舗受け取り比率が EC 販売全体の 7 割を占めるなど、オムニチャネルの実践に取り組んでいる。カメラなど専門性の高い商品が多いことから、顧客が Web サイトで欲しいと思った商品を、店員の説明を受けたいニーズが高いものと考えて、キタムラは、実店舗に送客した顧客への接客サービス向上やスマートフォンアプリの導入により、O2O (Online to Offline) を積極的に展開している。キタムラの EC 事業関与売上高は 3 分の 1 を占めている。ネット会員数のうち、約 8 割がお気に入り店頭登録をしている。EC 購入後の受取方法の比率は、宅配が 3 割、実店舗が 7 割を占める。スマートフォンアプリの活用で、EC 経由でのプリント写真は 9 割が実店舗受け取りということもあり、実店舗ではアプリ活用やネット会員登録を積極的に勧めている。プリントしたい写真をあらかじめスマホフォンアプリを使い自宅などで注文しておけば、店頭で時間をかけて選んだり、待つことなく宅配や実店舗受け取りができる仕組みになっている。また、キタムラは、オムニチャネルを実践するため、コンテンツマーケティングに力を入れている。たとえば、集客施策として、各店舗は 1 日に何本も店舗ブログを書いて新規顧客の開拓を行っている。また、より SEO にかかりやすいワードや顧客に分かりやすいワードを用いるなどの工夫をしている。新製品情報のネタを発信したり、モチベーションアップに向けて店舗ごとの閲覧数を開示するなどの本部サポートも行っている。さらに、店頭タブレットを積極的に利用することで、接客力の向上を図っている。商品画像や価格、商品スペックなどの詳細を画面で案内ができるため、スムーズな説明ができ、顧客満足の向上、スタッフの負担軽減につなげている。そして、オムニチャネルの一環として活用されているのがコールセンターである。スマートフォンで商品詳細の画面

を見るとワンタッチで電話ができるボタンがあり、コールセンターに簡単につながる。対応スタッフはカメラの専門知識が高く、顧客の相談にのりながら受注につなげる。顧客の声も同時に吸い上げ、商品開発、改善にもつなげている。キタムラは、コンテンツマーケティングを重視し、スマートフォンアプリの積極活用によって、Web サイトから店頭への送客、O2O（Online to Offline）を展開している。店頭の接客力の向上とコールセンターの有効活用により、オムニチャネルを成功に導いている。スマートフォンアプリと実店舗、コールセンターのチャネルをシームレス化し、ストレスのない CJ（Customer Journey）を設計し、実店舗における高品質なサービスの提供により、CS（Customer Satisfaction）を獲得している。

パルコはプロモーションのひとつに「24 時間（オムニチャネル）PARCO」を掲げている。来店時以外にも、顧客との情報に係る接点を拡大し、「つながる&買える」をモットーにオムニチャネル戦略を展開している。パルコは、従来型の EC モールでは、運営主体がブランド本部で、かつ、売上実績も本部計上であり、実店舗と EC の縦割り状態に課題があると認識し、店頭キュレーションによる EC 運営に舵を切り、店頭主導による EC 運営で、かつ、売上も店頭に計上する仕組みとした。「カエルパルコ」と呼ばれる Web サイトは、全国 19 店舗の約 3000 ショップのブログに「Web 取置き予約&通販注文サービス」の機能を備えたサービスである。パルコのショップブログで商品を紹介し、着こなし例やコーディネートなどをプロのアパレル目線でアドバイスを行う。顧客は知人や友人のブログを読む感覚で親しい店員のお勧めをチェックし、気に入った商品があれば、Web 注文によって店頭で商品の取り置きをしてもらい、実際に実店舗に行き、実物を確認してから購入することができる。配送による注文の場合は、店頭から顧客宛に発送を行い、売上は店頭実績として計上される。退社し、帰宅後寝て起きて、翌日出社したら店頭の売上が計上されている。これがモチベーションにつながり、自店の Twitter や Instagram 拡散による工夫をしたりして、更なる売上向上につなげ、好循環を生んでいる。さらに、来店までに購入の意思決定がなされている状況を踏まえ、ショップブログを充実させることで、Web サイトによる接客にも力を入れている。「カエルパルコ」は、スマートフォンアプリ「POCKET PARCO」とも連携し、アプリからカエルパルコ利用が可能である。POCKET PARCO は、約 3000 ショップから、顧客ごとにお勧め商品を送信できる。カエルパルコ対象商品が表示され、アプリ上での在庫確認が可能である。また、1 タップでカエルパルコのページに遷移するので、欲しい商品を欲しい時にスマートフォンから簡単に注文や取り置きができる。また、実店舗でスマートフォンアプリを利用すると特典がある。店頭でアプリ画面にログインすることで、COIN と呼ばれるポイントを貯めることができる。パルコは、オムニチャネルの成功の鍵は、実店舗と EC の在庫連携やポイント統合などのシステムインフラ構築ではなく、リアルの実店舗における接客にあると考えている。そのため、ショップブログの出し方や SNS 拡散の仕方、好事例の共有など、オムニチャネルに関する店頭スタッフへの研修を強化している。また、スマートフォンアプリで、購入後の接客満足度をヒアリングして、店

店頭スタッフに還元し、それを店舗では改善、向上につなげている。さらに、アプリ登録～来店～購入に至るまでのコンバージョン率を測定するなど、マーケティングへの活用も進んでいる。パルコは、店頭スタッフのオムニチャネルに関する育成を軸に、オンラインとオフラインのシームレス化により、新しい購買体験を提供し、ショッピングを通じて顧客一人ひとりのライフスタイルにあったコミュニケーションを実施している。O2O2O (Online to Offline to Online) による対話的コミュニケーションにより、One to One マーケティングによる最適なタイミングに最適なチャネルで、パーソナライズされた商品、サービスを提供している。オンライン (Online) とオフライン (Offline) のチャネルの融合により、それぞれのコンタクトポイントで顧客の期待と超える CX (Customer Experience) を提供し、CD (Customer Delight) を獲得している。

第13章、第14章では、銀行業界における、フィンテック (FinTech) の進展と投資行動理論の考察から、金融行動の変革と新たなビジネスモデル構築による激動の時代を生き抜くための勝利への解を導き出す。

金融業界を取り巻く環境は、激動の時代に突入している。1980年代までは、貸出主体の商業銀行と証券、保険が併存していた時代で、貸金や銀行株が上がる環境であり、銀行が最も輝いていた時代でもある。1990年代以降、バブル崩壊に伴う不良債権問題に端を発し、金融再編が進み、さらに日本版ビッグバンによる金融コングロマリット化が一気に進んだ。2008年に起こったリーマンショック以降、世界的に超金融緩和が実施され、日本もマイナス金利へと未踏の地へと踏み込んでいく。低金利下における貸出と預金とのスプレッドの縮小による資金収益の減少や、手数料目的を排除した資産運用ビジネス構築のためのFD (フィデューシャリー・デューティー) 対応による非金利収入の減少など、銀行は厳しい環境に置かれている。マイナス金利、低成長経済、金融が迫る顧客本位体制整備などによる向かい風のなか、収益確保への変革が求められている。さらに追い打ちをかけるのが、銀行のラストリゾートとされる決済を取り巻く環境が、スタートアップ企業や異業種からの参入によって競争の激化に見舞われ、構造改革が急務になっている。

平日忙しいサラリーマンや働く女性の資産形成層が、いつでも、どこからでも簡単に投資するには、スマートフォンアプリ上で、100円からの少額で投資信託を購入できる仕組み作りが必須である。アプリ上で、ロボアドバイザーによる簡単な質問から最適なポートフォリオを提案することが重要となる。詳しい投資アドバイスを受けたいニーズに接した場合には、ワンタップで投資に関するコンサルティングを受けられる予約が簡単にでき、IFAにO2O (Online to Offline) による送客によって、最適なカスタマー・ジャーニー (Customer Journey) を設計し、最高のカスタマー・エクスペリエンス (Customer Experience) を演出することが求められる。オンラインにおいても、オフラインにおいても、コストの低いインデックス型投資信託を税制優遇制度の利用ができる「つみたてNISA」や「iDeCo」の活用によって、毎月少額からコツコツと投資、資産形成を行う環境を提供し、

カスタマー・エンゲージメント (Customer Engagement) を獲得しなければならない。O2O によって送客を受けた顧客に対しては IFA による質の高い投資相談、アドバイスを提供し、カスタマー・サティスファクション (Customer Satisfaction) の向上は不可欠である。また、フィンテック (FinTech) を駆使して、買い物して貯めたポイントで投資信託が購入できたり、買い物したおつりが自動的に投資に向かう仕組み作りは、カスタマー・ディライト (Customer Delight) につながるものと考えられる。有するチャネルのフル活用による顧客とのあらゆるコンタクトポイントにおいて、税制優遇制度利用による低コストの金融商品を、いつもで、どこでも提供できる体制を整備してカスタマー・ロイヤリティ (Customer Loyalty) を構築することが、資産運用ビジネスの持続的成長に求められる。さらに、低コストによる商品、サービスを提供するために、取引報告書などの顧客宛書類は電子交付などの仕組み作りによるサービス提供コストの低減の努力は欠かせない。

JXESDL (ジェーエクセスディーエル) プロセルモデルの実践による投資行動の変革によって、金融オムニチャネルビジネスモデルが見えてくる。

第 15 章は、最終章として、オムニチャネルビジネスモデルを展望し、これからのオムニチャネルニュービジネスモデルの指針を示す。

「食」を取り巻く環境を捉えてみると、チャネルの 360 度パノラマ化の重要性が高まっている。コンビニエンスストア、小型食品 SM、電話・FAX 対応を含むネットスーパー、生協個食を中心とした食材宅配、配食 (宅食)、出前を含むデリバリー、ケータリング、移動スーパー、料理教室、デモンストレーションなどのチャネルをシームレスに整備することが望まれる。

食は楽しいものである。味、香り、見た目など、五感を使って「美味しい」を楽しむものである。しかし、食は、顧客自身や家族が生きていくために購買に迫られる。自分と家族が生きるために迫られる購買は、時として楽しくないものである。現代の女性は、働きながらの忙しい時間のやりくりの中で、食の購買をしなければならない。また、高齢者は、重い買い物袋を持って長い距離を歩く購買行動を避けたいと思っている。このような顧客にも、楽しくない購買をさせず、楽しく、美味しい食を提供するには、移動スーパー、食材宅配 (生協個配)、配食 (宅食)、コンビニエンスストア、小型 SM、出前、デリバリー、ケータリング、食品 SM (送迎バス付)、ネットスーパー (電話、FAX 含む) など、あらゆるチャネルを整備し、オムニによるチャネルの 360 度パノラマ化によって、顧客が欲しい商品を、欲しいタイミングに、欲しいチャネルで提供することが必要である。また、家族のため、家計のためのシビアな状況でも、意識せずに安心、安全を確保し、買い物を楽しめる環境を顧客に提供していくことが重要である。食という商品が、根源的に持つ生きていくために必要とされる機能的な価値を情報発信し、野菜や精肉など、他社との違いをデータで分かりやすく顧客に見えるようにすることで、企業のブランド向上につながっていくものと考えられる。食品の持つ機能的な価値を顧客にきめ細かく説明して理解を促す取

組みは、リアル店舗で盛んに取り組まれているが、Web サイトを通じて、広くビジュアルに情報発信し、購買の方法から調理のプロセスに至るまで分かりやすく、かつ、楽しいコンテンツを充実させる取組みが展開されている。具体的な情報をしっかり伝えることにより、顧客がじっくりと Web サイトを見て検討するようになり、購買、調理を楽しんでもらいながら、働いていても主婦としての貢献や満足感を得て、食卓での家族のコミュニケーションをサポートすることにつなげることができる。さらに、顧客が Web サイトを通じて購入することで、誰が、いつ、どこで、何を買ったのかなど、ビッグデータを蓄積することができる。食は、鍋、カレーなどに分類して、蓄積されたビッグデータを分析することで、顧客の食事の嗜好や冷蔵庫のなかが見えるようになり、顧客ニーズの一步先をいく提案が実現できる。顧客の行動履歴、購買履歴を可視化することによる顧客インサイトの蓄積により、あらゆるチャネルを通じた、すべてのコンタクトポイントで提供価値を最大化し、より優れた購買体験の創出が可能になる。アナログとデジタルテクノロジーの併用によって、最適な商品、サービスを、セグメントではなくパーソナライズによる「いま」、「ここで」、「あなただけに」をリアルタイムに提供していかなければならない。

ICT 技術の進展やスマートフォン、SNS の普及による顧客の購買行動の変化、企業と顧客とのコンタクトポイントの多様化によって、企業の顧客とのコミュニケーション機会は格段に増えた。オンラインとオフラインでの顧客の行動履歴や購買情報を統合することにより、顧客ニーズをリアルタイムに把握し、いま、ここで、あなただけにのコンセプトに基づいて、商品、サービスの提供が実現できるようになった。また、NFC（非接触型通信）や Bluetooth、NFC（近距離無線通信）など、ICT 技術の進展は、従来のマーケティングの在り方を変えるだけでなく、マーケティングの進化の速度を加速させる。さらに、インターネット上のさまざまなサーバに蓄積されるビッグデータや Web サイトのログデータを一元管理、分析する DMP（データ・マネジメント・プラットフォーム）などの技術革新はマーケティングに変革をもたらす。最適な情報、レコメンド配信などによってパーソナライズされた商品、サービスを最適なタイミングに最適なチャネルで提供する One to One マーケティングを実現できる時代に突入した。実店舗だけの業態は変革を求められており、実店舗のみのシングルチャネルから脱却しなければならない。ビジネスモデルをオムニチャネルへとパラダイムシフトする変革が実用であり、オムニチャネル戦略を実践しなければ淘汰される時代が到来している。EC（電子商取引）やネット通販を始め、複数のチャネルを構築するだけでは、マルチチャネル、クロスチャネルにとどまってしまう、顧客情報や在庫管理など、すべてのチャネルでシームレスに共有し、顧客の求める商品、サービスを、いつでも、どこでも、リアルタイムに顧客のニーズの一步先に行く提案を行い、最適な購買体験を提供することで、オムニチャネルを実現することができる。リアルとデジタルの融合を加速させ、商品の受取方法や決済アプリ、EC（電子商取引）のシステムなどを一新し、変革が求められている。店舗や Web サイトの垣根を取り除き、顧客がストレスを感じることなくショッピングができる環境を提供しなければならない。企業は、実店舗や

ネット店舗も関係なく、顧客がその企業で買い物をするだけであればいい状態を構築することが必要である。モバイルとインターネットの進化により、企業と顧客は、いつでも、どこでもつながることが可能であり、企業と顧客の関係はますます近づいている。顧客は、来店前に Web サイトで商品、サービスを閲覧して購入の決断を行う環境にある。Web サイトなどのオンライン上で、顧客に対して最大限の購買体験を提供していかなければならない。そのために、スマートフォンやタブレット端末に最適化された Web サイトを準備し、スマートフォン、タブレット向けのアプリケーションを提供する必要がある。また、Facebook や Twitter などの SNS へも対応をする必要がある。顧客や在庫の情報の一元管理は必要最低限の対応であり、一元化された顧客の行動履歴データや購買履歴データを集約した DMP によって、顧客がストレスのない顧客の購買体験の提供がオムニチャネルの第一歩となる。あらゆるチャネルを通じて顧客に近づき、DMP を駆使して顧客を徹底的に理解し、顧客のライフスタイルや嗜好、関心・興味を把握して、いま、ここで、あなただけにをモットーに、オムニチャネルによってパーソナライズされた顧客ニーズの一步先を行く提案を行い、顧客に感動を与えることが重要である。さらに、実店舗でなければ伝えることができない価値、つまり、感触やシズル感、香りなどを感性に訴えかけながら購入の意思決定を後押しするデモンストレーションによる臨場感の演出や質の高い接客への革新が求められる。顧客のライフスタイルや購買行動が絶えず大きく変化するなかで、企業は顧客の声に耳を傾け、顧客の変化を先取りするかたちで常に変化を続ける必要がある。顧客の立場に立ち、あらゆるコンタクトポイントを駆使し、カスタマー・ジャーニー (CJ) 設計してアプローチを行い、楽しさや驚きを与えることでカスタマー・エクスペリエンス (CX) を向上させ、カスタマー・エンゲージメントを獲得し、顧客の期待、つまり、カスタマー・サティスファクション (CS) を超えるカスタマー・ディライト (CD) を提供してカスタマー・ロイヤリティ (CL) を構築しなければならない。

オムニチャネルは、実店舗のシングルチャネルのみから、Web サイトやネット通販を立ち上げて複数のチャネルを構築し、顧客や在庫の情報をシームレスに一元化して終わりではない。チャネルを多く有し、顧客とのコンタクトポイントの拡大を目指すことは重要である。しかしながら、オムニチャネルは、企業が有するチャネルを通じて顧客とのコンタクトポイントにおいて、一貫性のある情報を発信し、パーソナライズされた購買体験を提供することにある。実店舗などのオフラインから Web サイトなどへのオフラインへの送客と、オフラインからオンラインへの送客の取組みを強化していくことが重要である。実店舗におけるコンサルティング向上やスマートフォンアプリにおける 24 時間 365 日対応など、オンラインチャネルとオフラインチャネルの強みを発揮し、有するチャネルを最大限に活かして、顧客の O2O2O (Online to Offline to Online) により、相互に送客することがより重要性を増している。JXESDL プロセスモデルを活用し、O2O2O (Online to Offline to Online) の好循環を生み出し、回転を加速させる新しい仕組み作りが、オムニチャネル戦略に求められる。オムニチャネル戦略時代を迎え、企業は全社をあげて、オムニチャネル

マーケティングに取り組んでいかなければならない。

Ⅱ． 審査結果の要旨

高千穂大学大学院 教授・論文審査主査
新 津 重 幸

1. 本博士学位論文申請は2017年5月に提出され、主査1名副査2名による査読が行われた。また、博士論文申請に関わる学位能力試験（論文・英語論文試験）が2017年7月に行われ、これに合格した。その結果を踏まえて2017年10月に発表会質疑が行われた。そして、質疑結果による修正課題を含め、本論文の口頭試問審査が2017年11月7日に行われ、その結果主査・副査2名共に合判定の結果とした。
2. 本論文の構成は、目次に示す通りだが、
 - ◆第1章において、マーケティングの概念の誕生から、オムニチャネルマーケティングの概念に辿り着く直前までを振り返り、これまでマーケティングがどのように変革を遂げてきたのかを明らかにし、マーケティングの革新の方向性を導き出している。
 - ◆第2章で、小売業における百貨店業態、GMS業態、カテゴリーキラー業態、SM業態、コンビニエンスストア業態、EC（電子商取引）業態の各業態のそれぞれの変革、革新の動向を確認し、小売業におけるオムニチャネル業態の誕生の過程の先行研究を行っている。
 - ◆第3章で、社会構造の変化とICT進展に伴う顧客の購買行動の変化が、オムニチャネル構想を要請していることについて述べている。少子高齢化、女性の社会進出などによる単身世帯の増加による社会構造の変化と、スマートフォンを利用した新たな購買行動を起こす顧客とのコミュニケーションのあり方を論じて、チャネルの変革と購買プロセスの変革が新たな顧客像を生み出し、オムニチャネルにおける顧客とのコンタクトポイントのモデルの提言を行っている。
 - ◆第4章では、マーケティングの概念や手法の変遷を振り返り、それらを時系列に俯瞰し、これまでのマーケティングの概念をすべて取り入れた概念がオムニチャネルマーケティングであると指摘している。また心理学における尊厳欲求を超えた自己実現欲求の到達が、新たな生活次元への自己実現を意味し、モノとコトとの関係から生活を創造するといった生活者の概念から、自らを再創造する「自創」、他のヒトとの新たなコミュニティから自らを再創造しようとする「共創」といった自己実現した自我を超える新たな次元の生活創造を模索するといった「超自我」の概念をも予見している。
 - ◆第5章では、フィンテック（FinTech）を通じたオープンイノベーションによる高度な電子決済サービスの変革とオムニチャネルの革新について述べている。フィンテック

(FinTech) 技術は、モバイル決済やオンライン送金といった決済分野を中心に、新しいソフトウェアやソリューション機能を低コストで開発でき、付加価値の高い金融サービスの創出のためにイノベーションを加速させ、顧客とのコンタクトポイントを有機的に結びつけるオムニチャネルへの活用によって、商品、サービスの向上につながることを指摘している。また、ブロックチェーン技術を活用したビジネスモデルの提言をしている。独自性のある指摘と提言であり、オムニチャネルマとフィンテック (FinTech) の関係性を明確にしたものとして評価できる。

- ◆第6章第7章で、オムニチャネル化社会におけるサプライチェーンの多次元化、物流構造の革新及び物流受取拠点の具体的命題について論述している。顧客が最適な場所に、最適なタイミングで、欲しい商品が届き、最適な方法で手に入れることに新たな付加価値を見出し始めているなかで、実店舗とネット店舗の融合によるリードタイムが短縮できる環境下において、ジャストインタイム・マーケティング実現の可能性を指摘している。また、昨今、物流における人手不足が社会問題に発展する以前より、物流受取拠点について提言を行っており、この点に関して評価できる。
- ◆また第8章では、第5章のフィンテック (FinTech) に加えて、IoT (モノのインターネット)、AI (人工知能)、ビッグデータの四天王の一角を担うビッグデータについて、その生成、蓄積、分析によって新たなビジネスを創造できる事実と、オムニチャネルとビッグデータと深い関わりがある事実を指摘している。オムニチャネルによる顧客とのコンタクトポイントの増加により、顧客を知って、近づくことで、One to One マーケティングの実現が可能となり、顧客の行動履歴、購買履歴から、POS データや決済データの連携によって検証を行うことができると述べている。オムニチャネル化社会において、ビッグデータが新たな付加価値を創造し、企業の商品、サービスの革新をもたらすことを提言している。
- ◆第9章第10章では、ソーシャルメディアマーケティング、アンバサダー・マーケティングなど、現代のマーケティングの諸概念、多様化を明らかにし、これからのマーケティングの方向性を予測した後、マーケティング 2025 の概念や手法を予見している。また、新たな O2O (Online to Offline) の概念を提示し、筆者独自のオムニチャネルマーケティングの領域と定義を先行研究として行っている。さらにアメリカの先進事例を明示してオムニチャネルマーケティングの革新にも迫り、これまでになかった極めて新しい研究アプローチであり評価できる。
- ◆第11章第12章では、オムニチャネルマーケティング実践のための革新的なプロセスモデルを提言している。オムニチャネルにおいて、顧客とのコンタクトポイントにおけるコミュニケーションが最高の顧客購買体験の演出を可能にし、そのことによって顧客の企業への愛着を深めることを明らかにしている。さらに顧客とのコンタクトポイントにおいて、顧客満足、顧客歓喜を追求することで信頼獲得による顧客忠誠心の向上につながると論じている。そして、革新的なプロセスモデルを実践する事例を含

めてオムニチャネル戦略ニュービジネスモデルを提言している。これも従来にはなかった独自性のあるオムニチャネルのプロセスモデル、ニュービジネスモデルと言え多に評価できる。

- ◆第 13 章第 14 章では、小売業にとどまらず、金融業においても、オムニチャネルマーケティングに係るプロセスモデル及びニュービジネスが適用できることを論じている。オムニチャネルマーケティングの実践は、小売業における購買行動の変革と同様に、金融業における投資行動に変革を起こすと述べている。その独自性、特異性のあるプロセスモデルは、小売業、金融業、不動産業、各種サービス業に至るまで、どの業界でも適用できるものとして評価できる。
- ◆第 15 章は最終章として、オムニチャネルビジネスモデルを展望し、これからのオムニチャネルニュービジネスモデルの指針を示している。プロセスモデルとニュービジネスモデルをオムニチャネルへとパラダイムシフトする変革が必要であり、オムニチャネル戦略を実践しなければ淘汰される時代が到来していることを指摘している。あらゆるチャネルを通じて顧客に近づき、顧客を徹底的に理解し、顧客のライフスタイルや嗜好、関心・興味を把握して、いま、ここで、あなただけにをモットーに、オムニチャネルによってパーソナライズされた顧客ニーズの一步先に行く提案を行い、顧客に感動を与えることが重要であることを論じている。オムニチャネルは、企業が有するチャネルを通じて顧客とのコンタクトポイントにおいて、一貫性のある情報を発信し、パーソナライズされた購買体験を提供することにある。オムニチャネル戦略時代を迎え、企業は全社をあげて、オムニチャネルマーケティングに取り組んでいかなければならないとし、斬新的な顧客対応プロセスモデル及びニュービジネスモデルとして評価できる。

以上のように、各章毎の内容を審査し、それぞれの提言や適用、指摘を評価すると同時に、提言モデルの評価を行い、博士論文として認可できるとして合判定した。

コトラー (Kotler et al.) (2017) は、オムニチャネルマーケティングとは、「さまざまなチャネルと統合して、シームレスで一貫性のある顧客経験と生み出す手法である。」と述べている。そして、マーケティング 4.0 とは、「顧客と企業のオンライン交流とオフライン交流を一体化させるマーケティング・アプローチである。」とも述べている。

本論文では、オムニチャネルマーケティングを「リアルタイムに「いつでも」、かつ、リアルとバーチャルの融合によるシームレスなチャネルを通じて「どこでも」、あらゆるコンタクトポイントにおいて、企業と顧客との対話的コミュニケーションにより、一貫性のある顧客エクスペリエンスを提供し、顧客エンゲージメントの醸成、向上を目指すマーケティング手法である。」(2016) と独自に定義し、カスタマー・ジャーニーの演出による最高の顧客経験・体験の提供によって、顧客エンゲージメントの獲得が重要であると指摘している。さらに、顧客とのコンタクトポイントにおいて、顧客

満足、顧客歓喜を喚起し、顧客ロイヤリティの構築まで、極めて有効性のあるプロセスモデルを提言している。

こうした提言を論旨として本論文の評価は高く、新たなオムニチャネルマーケティング戦略への挑戦として評価したい。

3. 審査評価の上での本論文の命題と提言の要旨

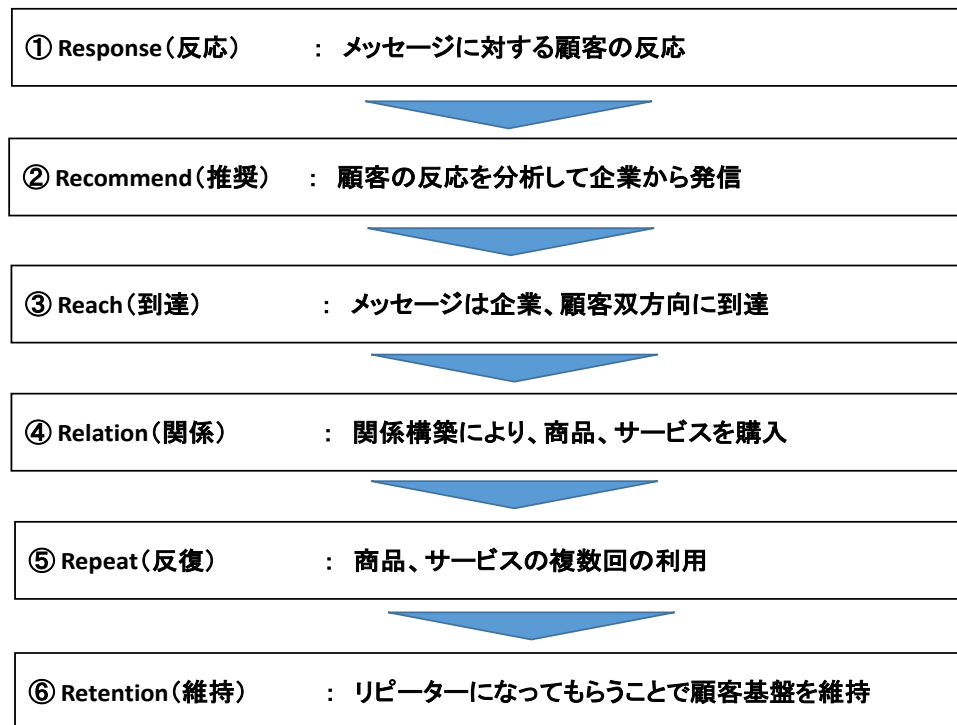
本論文では、以下の4つの命題と提言をあげている。

1). 顧客とのコンタクトポイントプロセスモデル「6つのRe」

チャネルインタラクティブリアルタイムマーケティングは、「6つのRe」のコンタクトプロセス、いわゆるコミュニケーションを実施することで、顧客との信頼関係を構築することができる」と述べている。企業は、商品、サービスの機能などについて発信したメッセージに対して、Webサイト、コールセンター、SNSなどを通じて得た顧客の意見や感想などの反応（Response）を記録、保存し、それらを分析して個々の顧客の潜在ニーズを探る。反応のあった顧客の名前、年齢、性別などの基本属性を取得し、その顧客の潜在ニーズに対して、あらゆるチャネルを通じて企業は一歩先をいく提案、いわゆる顧客ニーズに適った商品、サービスの推奨（Recommend）を発信し、個々の顧客と双方向コミュニケーションを行う。

企業の発信したメッセージは、顧客にとってニーズに適ったもので到達（Reach）しなければ意味がない。また、顧客の意見や感想などの声も企業へ到達（Reach）することが重要であり、互いに到達し合うことによる関係（Relation）構築により、商品、サービスの購入に至る。一度だけの商品、サービスの購入だけでは顧客は決して満足を得られるものではなく、関係構築後も、双方向のコミュニケーションにより、企業は絶えず顧客ニーズの把握に努め、一歩先をいく提案を実施し、顧客が反復（Repeat）して商品、サービスを利用することで、顧客満足度向上につなげていく必要がある。顧客が反復して商品、サービスを利用することは、企業の顧客基盤からの離脱を回避でき、顧客基盤維持（Retention）がつながると提言している。

図 総括－1 顧客とのコンタクトポイントにおける「6つの Re」



出所：論文筆者作成

2). JXESDL (ジェーエクセスディエル) プロセスモデル

経済が成熟化した現在、商品、サービスの機能や性能そのものの価値を提供するだけでは差別化が難しくなっている。Web サイトの閲覧、コールセンターへの問い合わせ、店頭でのコンサルティングなど、顧客とのコンタクトポイントを一連のプロセスとして捉え、最高の体験を提供することで、新たな付加価値を生み出すことの重要性が高まっていると指摘している。ムニチャネルマーケティング戦略では、まず、顧客ニーズの一步先の提案ができるカスタマー・ジャーニー (Customer Journey) を設計し、最高のカスタマー・エクスペリエンス (Customer Experience) の演出により、カスタマー・エンゲージメント (Customer Engagement) の向上を図ることで、カスタマー・サティスファクション (Customer Satisfaction) を超越し、カスタマー・デelight (Customer Delight) の獲得を目指すことが可能である。その結果、カスタマー・ロイヤリティ (Customer Loyalty) を構築することができる (図 33)。カスタマー・ジャーニー (Customer Journey)、カスタマー・エクスペリエンス (Customer Experience)、カスタマー・エンゲージメント (Customer Engagement)、カスタマー・サティスファクション (Customer Satisfaction)、カスタマー・デelight (Customer Delight)、カスタマー・ロイヤリティ (Customer Loyalty) の頭文字をとり、JXESDL (ジェーエクセスディエル) モデルとして提示している。

図 総括－2 JXESDL プロセスモデル



出所：論文筆者作成

3). 小売業における購買行動の変革

JXESDL プロセスモデルの実践が、小売業における購買行動に変革をもたらすことについて事例をあげて論じている。

パルコは、来店時以外にも、顧客との情報に係る接点を拡大し、「つながる&買える」をモットーにオムニチャネル戦略を展開している。従来型の EC モールでは、運営主体がブランド本部で、かつ、売上実績も本部計上であり、実店舗と EC の縦割り状態に課題がある。店頭キュレーションによる EC 運営に舵を切り、店頭主導による EC 運営で、かつ、売上も店頭に計上する仕組みとした。

パルコは、ショッピングブログで商品を紹介し、着こなし例やコーディネートなどをプロのアパレル目線でアドバイスを行う。顧客は知人や友人のブログを読む感覚で親しい店員のお勧めをチェックし、気に入った商品があれば、Web 注文によって店頭で商品の置きをしてもらい、実際に実店舗に行き、実物を確認してから購入することができる。配送による注文の場合は、店頭から顧客宛に発送を行い、売上は店頭実績として計上される仕組みとしていることが有効であると述べている。オムニチャネルの成功の鍵は、実店舗と EC の在庫連携やポイント統合などのシステムインフラ構築ではなく、リアルの実店舗における接客にあるとも指摘している。

以上のような命題に対して、パルコは、店頭スタッフのオムニチャネルに関する育成を軸に、オンラインとオフラインのシームレス化により、新しい購買体験を提供し、ショッピングを通じて顧客一人ひとりのライフスタイルにあったコミュニケーションを実

施し、さらに O2O2O (Online to Offline to Online) による対話的コミュニケーションにより、One to One マーケティングによる最適なタイミングに最適なチャネルで、パーソナライズされた商品、サービスを提供しているとしている。オンライン (Online) とオフライン (Offline) のチャネルの融合により、それぞれのコンタクトポイントで「6 つの Re」を実践しつつ、顧客の期待を超える CX (Customer Experience) を提供し、CD (Customer Delight) を獲得することの重要性を提言している。

図 総括－3 小売業における JXESDL プロセスモデルの事例 (パルコ)

Webサイト 取り置き予約&通販注文サービス	CJ
実店舗の店員によるWebサイトでの着こなし、コーディネート配信	CX
気に入った店員に対する取り置き予約により実店舗で相談、確認	CE
購入後アンケート実施による実店舗への還元によってサービス改善	CS
Webサイトで使えるポイントを来店で付与	CD
O2O送客の好循環によるコンタクトポイントを創出	CL

出所：論文筆者作成

こうした命題の設定と提言の論述はオムニチャネルマーケティングの中でこれまで論じられていない領域であり、あらゆる業種での顧客行動の変革への対応をオムニチャネルマーケティングの命題として位置づけていることは極めて重要である。

さらに小売業における購買行動の変革、金融業における投資行動の変革の命題として、JXESDL プロセスモデルを用いたアプローチが求められるとしている。この事象は今日すべての企業に求められるニュービジネスへの挑戦と言えるが、それをマーケティング 2025 としてこれまでになかった新たな提言として評価できる。

論文審査は上記の趣旨を査読し、主査・副査 2 名共に博士論文として論文発表、口頭試問審査を含めて合の評価をした。